

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

AMANDA DA SILVA PEREIRA

**PROCESSO DE TREINAMENTO: QUAIS SÃO OS DESAFIOS E OPORTUNIDADES EM
*STARTUPS***

CURITIBA

2024

AMANDA DA SILVA PEREIRA

**PROCESSO DE TREINAMENTO: QUAIS SÃO OS DESAFIOS E OPORTUNIDADES EM
*STARTUPS***

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientadora: Prof. Dra. Samantha de Toledo Martins Boehs

CURITIBA

2024

Título do Artigo:
**PROCESSO DE TREINAMENTO: QUAIS SÃO OS DESAFIOS E OPORTUNIDADES EM
STARTUPS**

AMANDA DA SILVA PEREIRA

RESUMO

O modelo de negócio denominado como *startups* tem crescido de forma acelerada nos últimos anos e tem impactado significativamente a economia e o mercado brasileiro e mundial. Devido a essa importância, o presente estudo, de caráter quantitativo, teve como objetivo identificar os desafios e oportunidades da área de treinamento presentes no modelo de empresas *startups*. Na pesquisa, foram apresentadas as pontuações de profissionais que trabalham na área de recursos humanos nesse tipo de modelo empresarial, trazendo novos conhecimentos para a comunidade científica e acadêmica, e servindo como uma oportunidade de aprendizado para todos os indivíduos que desejam trabalhar na área e desempenhar tais atividades.

Palavras-chave: 1. Treinamento 2. Gestão de pessoas. 3. *Startup*.

ABSTRACT

The business model known as startups has grown rapidly in recent years and has significantly impacted the Brazilian and global economy and market. Due to this importance, the present study, of a quantitative nature, aimed to identify the challenges and opportunities in the area of training present in the startup company model. In the research, the scores of professionals who work in the area of human resources in this type of business model were presented, bringing new knowledge to the scientific and academic community, and serving as a learning opportunity for all individuals who wish to work in the area and perform such activities.

Keywords: 1. Training 2. People Management 3. *Startup*

1 INTRODUÇÃO

A importância de falarmos sobre o modelo de negócio *startup* se torna prioridade nos dias de hoje, visto que, mesmo que haja literatura acerca desse modelo de negócio, ainda não há estudos suficientes que nos ensinam como lidar com a gestão de pessoas dentro de uma *startup* e como atrelá-lo à estratégia da organização. De acordo com a Associação Brasileira de Startups, publicado no site da *Infomoney* (2023) atualmente temos cerca de 12,7 mil startups em todo o Brasil, ou seja, quase 13 mil empresas que buscam a inovação e soluções em diversos nichos, sobretudo tecnologia.

Porém, por mais que haja um número grandioso e significativo de *startups* nacionalmente, muitas ainda estão lutando para conseguir lucrar e se desprender dos investidores, e com isso, garantir uma maior receita do que despesas (o famoso: *breakeven*). De acordo com a *Época Negócios* (2023) metade das *startups* brasileiras conseguem crescer ao longo do ano, porém apenas 20% conseguem se manter e lucrar em cima de sua receita, os demais acabam não mantendo dinheiro no caixa e precisando fazer alguns cortes de custos, como, por exemplo: diminuir o CAC (Custo de Aquisição do Cliente), realizar demissões em massa ou até mesmo deixar de investir em tecnologia.

Pelo fato de as startups terem um perfil de empresas de risco, o qual tem uma dificuldade maior de lucrar e, portanto, a necessidade de cortar gastos, existe a dúvida se a gestão de pessoas, especificamente no que se refere aos treinamentos e capacitações dos colaboradores que constituem esse perfil de organização, são vistos como um investimento ou como um gasto para a empresa, sendo priorizados ou não no direcionamento dos centros de custos. O portal *Exame* (2023) nos traz essa dificuldade, noticiando que dentre os desafios das *startups*, a atração e retenção de talentos é uma das mais consideráveis, sendo necessário encontrar caminhos para conseguir manter esses profissionais qualificados e engajados na operação.

Por conta da escassez de literatura e das problemáticas de atrair e reter os talentos nesse modelo de negócio, o objetivo geral do presente estudo é: Identificar os desafios e oportunidades da área de treinamento presentes no modelo de empresas *startups*.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 - *STARTUPS*

Ainda é incipiente a literatura que abarca o tema das *startups*, principalmente quando se trata da gestão de pessoas dentro desse modelo de negócio. No dicionário Michaelis temos a seguinte definição para *startup*: “Empresa de pequeno porte, com investimento de baixo custo, que privilegia projetos promissores, geralmente na área de alta tecnologia.” Quando se trata do meio acadêmico, observamos que existem diferentes definições e nenhuma que seja concreta e padronizada, nos mostrando teoricamente ser um campo de pesquisa novo e pouco entendido e explorado. Trazendo alguns dos autores que abordam essa temática, de acordo com Figueira et al (2017), a *startup* é um modelo de negócios reconhecido por sua tendência de ser pequena, mas sempre buscando novidades.

Segundo Longhi (2011) as *startups* são pequenas empresas que recebem pequenos financiamentos e investem em inovações para um determinado setor (geralmente em tecnologia), possuindo um alto crescimento já nos primeiros meses de existência devido a investimentos feitos por fundos especializados. Silva (2017) afirma que as *startups* possuem um papel muito significativo nas eficiências econômicas e uma fonte significativa de inovações. Sendo assim, a definição de *startup* está relacionada a três critérios: ser uma empresa de dimensão pequena ou média, estar nos primeiros estágios de desenvolvimento e possuir um elevado grau de inovação e risco (SILVA, 2013).

2.2 - *STARTUPS VS. EMPRESAS TRADICIONAIS*

Segundo Blank e Dorf (2012) não é toda empresa pequena que pode ser considerada uma *startup*, tendo em vista que esse modelo de empresa não é uma versão menor de uma grande companhia. Uma *startup* é uma organização em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo - e não necessariamente todas as organizações de pequeno porte possuem essas características, além do elevado grau de risco que as *startups* trazem junto com elas (BLANK & DORF, 2012).

Ries (2012) também menciona sobre o risco e a diferenciação das empresas, abordando que empresas tradicionais não podem ser classificadas como *startups*

justamente por conta de seu ambiente de incertezas. Enquanto uma empresa grande no mercado possui seus produtos, modelo de negócio, e até as suas dificuldades conhecidas publicamente, a *startup* transita na inovação e no incerto, procurando descobrir qual é a melhor forma de se estabilizar e fixar no mercado de trabalho (BLANK & DORF, 2012).

O principal desafio desses novos tipos de empreendimentos, como abordado anteriormente, é o de fazer seu negócio prosperar em um mundo de incertezas e com um alto grau de risco. Mas também existem outros obstáculos mais específicos, como aborda Figueira (2017), sendo que um dos maiores fatores limitantes é a dificuldade de acesso a financiamentos, pois, como se trata de um modelo que ainda não foi comprovado sua eficácia, os investidores possuem uma maior rigidez e inflexibilidade para aportar recursos.

Assim como vimos que a *startup* tem uma grande possibilidade de rápido crescimento, estas também ficam sujeitas a um declínio acelerado. A recusa do produto pelo mercado, a baixa demanda e necessidade, falta de investimento para melhoria do produto são alguns exemplos que podem gerar um retrocesso rápido nas *startups* (SILVA, 2017).

Quando se trata de pessoas, esses desafios também aparecem. De acordo com Fernandes (2018) por não possuírem uma estrutura organizacional parecida com uma empresa tradicional e não terem os recursos financeiros e humanos suficientes para manter essa estrutura, deve-se buscar novas formas de gerenciamento, muitas vezes com um quadro reduzido, o que impacta diretamente na gestão das pessoas.

2.3. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A gestão de pessoas vem ganhando espaço nas últimas décadas e sendo considerada uma fonte de sucesso e vantagem competitiva se bem administrada, além de cada vez se tornar mais estratégica e voltada aos resultados da companhia, Oliveira (2017) nos traz essa percepção, abordando que funcionários motivados e instruídos se tornam a peça principal no ambiente corporativo. Em se tratando da estratégia, Ribeiro (2019) aborda que as ações da área de gestão de pessoas precisam levar em conta as práticas, políticas e regulamentações da empresa, além de servir como suporte para as demais áreas, prestando serviço e realizando atividades que contemplem a captação, manutenção, desenvolvimento e retenção de pessoas.

Dito essa importância e o impacto que a área de gestão de pessoas tem, não só para os setores da organização, mas para a estratégia como um todo, Souza (2017) aborda que a área de pessoas passou a ser uma das funções principais dentro da empresa, decorrentes dos grandes benefícios que gera.

Segundo Souza (2017), o termo Gestão de Pessoas mudou o setor de Recursos Humanos, pois trouxe a noção do trabalhador como parceiro da empresa, e não como matéria prima, proporcionando uma visão mais humana sobre o empregado e incluindo-o nas ações e decisões da organização (SOUZA, 2017).

Com a estruturação da área, esta se dividiu primeiramente em cinco subsistemas: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoramento (BENZONI&VANALLE, 2001). Neste trabalho focaremos apenas na etapa de desenvolvimento. Esse subsistema envolve os planejamentos e investimentos da empresa em Treinamento e Desenvolvimento de pessoal (BENZONI&VANALLE, 2001). Segundo Ávila e Stecca (2015) esse subsistema pode ser definido como:

“Um processo de assimilação cultural em curto prazo, que tem por finalidade repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades, ou atitudes relacionadas diretamente a execução da tarefa ou a otimização no trabalho” (ÁVILA&STECICA, 2015, p.44).

Os autores também abordam que os recursos oferecidos pelos treinamentos, que podem ser derivados de diferentes técnicas e metodologias, visam expandir suas competências técnicas e comportamentais, aumentando a motivação com o trabalho e a produtividade (ÁVILA&STECICA, 2015). Para Pizolotto (2003), trata-se de um “esforço dirigido no sentido de equipe com a finalidade de fazer com que essa equipe atinja os objetivos estabelecidos pela organização de forma eficaz e com baixos custos” (PIZOLOTTO, 2003, p.740).

Segundo Moreira et al (2017):

“O desenvolvimento é a interação com o treinamento, pois busca aprimorar os conhecimentos e habilidades das pessoas. Tem como objetivo desenvolver e otimizar as pessoas para o seu crescimento profissional” (MOREIRA et al., 2017, p.10).

Outro benefício citado por Dutra (2016) em relação ao treinamento é o crescimento dos funcionários e o fortalecimento da competitividade saudável organizacional. Ao gerar trocas de conhecimentos e experiências entre os

colaboradores, prepara-se o ambiente para torná-lo mais rentável, desafiador, exigente e competitivo.

Barbieri (2016) destaca que a aprendizagem deve ser construída de acordo com a realidade de cada empresa, além de respeitar o desenvolvimento de cada colaborador para termos um melhor direcionamento, engajamento e resultados. Em se tratando dos resultados, a mensuração destes é fundamental para entendermos os impactos gerados e adequações necessárias para os treinamentos futuros (BARBIERI, 2016).

2.4 A GESTÃO DE PESSOAS EM STARTUPS

A gestão de pessoas de uma *startup* funciona de uma forma diferente por se tratar de um modelo de negócios divergente ao de uma empresa convencional (NASCIMENTO, 2017). O ambiente de incerteza impacta sua forma de gerenciamento, já que modelos tradicionais de gestão não se adequam a esse contexto (FIGUEIRA, 2017).

Segundo Tozetto (2015), ter um profissional apenas para a gestão de pessoas desde o início do negócio geralmente não é uma prioridade nas *startups*. Nesses casos, o próprio empreendedor realiza as funções referentes a essa área e, apenas quando a empresa aumenta seu quadro de funcionários, a gestão de pessoas passa a ser estruturada (TOZETTO, 2015).

Um dos principais problemas apontados por gestores de *startups* é a alta rotatividade. Isso ocorre devido às divergências entre as expectativas dos novos funcionários e a cultura da empresa (TOZETTO, 2015). Para isso, é importante definir as competências essenciais para os futuros profissionais, baseando-se nas necessidades do momento e futuras do negócio, além de esclarecer as características do ambiente de trabalho no momento da seleção (FREITAS, 2014)

A gestão de pessoas nas *startups* ainda é um tema pouco explorado na literatura acadêmica, uma vez que se trata de um modelo de negócios relativamente novo. Embora existam artigos sobre o funcionamento da gestão de pessoas em empresas de pequeno porte, não há muitos estudos específicos considerando o contexto das *startups* (TOZETTO, 2015).

Chiavenato (2014), pontua que em vez de investir em produtos e serviços, deve-se investir em quem é capaz de criá-los e desenvolvê-los, tornando-os elementos básicos para o sucesso empresarial. É preciso gerar conexões legítimas

entre os empregados e a tecnologia. Uma grande empresa não é sinônimo de constante contratação de empregados, mas sim de investimento nas capacidades técnicas e comportamentais, bem como em manter o vínculo do empregado com a organização. De acordo ainda com o autor, o investimento deve ser realizado também em quem é capaz de trazer mais lucro para a empresa, tornando este um dos elementos para o sucesso, apesar do fato de que treinar e desenvolver os talentos dentro da empresa, é um dos principais desafios do setor de Recursos Humanos, desafio ainda maior em empresas de pequeno porte (CHIAVENATO, 2014).

3 METODOLOGIA

3.1 Método

O presente estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa quantitativa. Como aborda Mussi et al. (2019), diferentemente da abordagem qualitativa que o foco está no conjunto de significados de uma investigação, de uma maneira mais subjetiva, no método quantitativo o foco está na análise, é neste tipo de pesquisa que o autor poderá investigar possíveis indicadores e tendências da temática na atualidade, de uma maneira mais objetiva e com base em números, que nos trazem informações valiosas e de um aspecto que engloba o coletivo e não de uma maneira individualista (como é possível no método qualitativo, visto que as perguntas não estão sendo objetivamente direcionadas e se depende de um viés maior do participante).

3.2 Instrumentos

Foi utilizado um questionário semiestruturado na plataforma “Google Forms” que permite a criação de formulários online e gratuitos através do google drive. O questionário, com perguntas fechadas e abertas, foi estruturado levando em conta os pontos norteadores que se relacionam com o objetivo da pesquisa. O questionário foi disponibilizado na plataforma LinkedIn e enviado para 51 profissionais que trabalham em RH's de *Startups*. A análise dos dados foi feita com a utilização do software Google Sheets do pacote do Google Workspace, a fim de organizar os resultados e gerar os gráficos utilizados no decorrer da análise.

3.3 Participantes

O critério de inclusão na amostra foi atuar no momento do levantamento da pesquisa como profissional da área de Recursos Humanos em um modelo de empresa *startup*. O tempo mínimo de atividade que os profissionais precisavam ter na área era de um ano para que pudessem captar uma percepção mais aprofundada da realidade de trabalhar com treinamento em *startups*.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

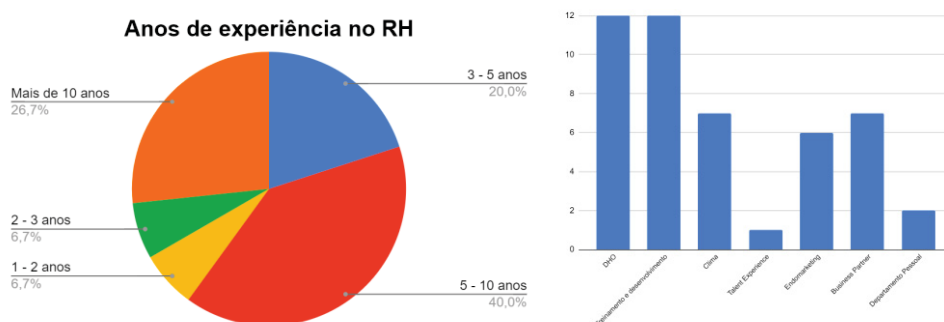
Dos 51 profissionais contactados, somente 15 responderam, obtendo uma taxa de retorno de 29%. No que se refere aos dados demográficos dos participantes, a maioria (61,5%) possui de 20 a 40 anos de idade, e 100% dos respondentes eram do sexo feminino. Segundo uma pesquisa feita pela Mercadômetro, que buscava entender a influência do público feminino no mercado, as mulheres estão em maioria na área de recursos humanos nas empresas, com 75,2% (2018).

Quando se trata da idade dos participantes, é possível observar que, como vimos na literatura, devido a sua volatilidade e crescimento rápido, o clima em modelos de empresas *startups* é mais dinâmico e aberto, o que facilita a entrada de perfis mais jovens e da geração Z neste mercado. Devido à similaridade do perfil dessas gerações e as características presentes no ambiente das *startups*, é esperado, que esse modelo consiga atrair e reter mais os profissionais e talentos dessa faixa etária.

Em relação a questão profissional, majoritariamente as respondentes possuem mais de 3 anos de experiência na área de Recursos Humanos, porém 73,3% ainda não completaram 10 anos nesse mercado. Esse dado está diretamente relacionado com a idade dos participantes, visto que em sua maioria são jovens, portanto, é esperado que tenham menos tempo de trabalho. Os participantes trabalham mais diretamente com os processos de desenvolvimento humano organizacional e treinamento e desenvolvimento (gráfico 2), que estão estritamente correlacionados. Vale pontuar aqui que cada profissional pode assinalar que exerce um ou mais subprocessos da área, possuindo o questionário mais de 15 alternativas a serem preenchidas neste campo.

Observe os gráficos 1 e 2:

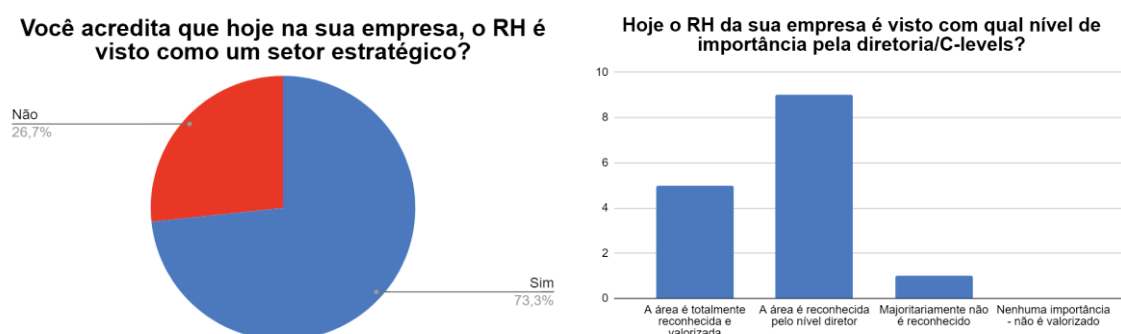
GRÁFICO 1 e 2 – EXPERIÊNCIA RH E ATUAÇÃO



FONTE: Questionário TCC (2023)

A respeito da área de Recursos Humanos nas empresas atuais que os participantes trabalham, é possível analisar que os resultados foram positivos, onde a maioria assinalou que, de alguma forma, a área é reconhecida, seja pela direção ou por toda a organização (gráfico 3). Esse ponto coincide com os resultados do gráfico 4, onde 73,3% dos respondentes apontaram que o RH é visto como estratégico. De acordo com Balbino et. al (2016) o RH estratégico é um dos fatores primordiais para a empresa se tornar competitiva no mercado, fazendo com que esta esteja mais próxima dos planejamentos e ações da diretoria. Quando se trata dos treinamentos, os autores também apontam que um RH estratégico consegue desenvolver esse processo com mais valor, atingindo assim as metas e objetivos da organização. Um setor estratégico de Recursos Humanos faz com que “haja um alinhamento com a alta direção, ganhando reconhecimento, espaço, confiança e podendo executar as suas atividades e planos, sendo assim, corresponsável pelo crescimento da empresa.

GRÁFICO 3 e 4 – ESTRATÉGIA E VALORIZAÇÃO



FONTE: Questionário TCC (2023).

Em relação aos processos de treinamento, observa-se que praticamente na metade dos casos, os treinamentos são realizados tanto para desenvolver *competências técnicas quanto comportamentais* - resultado este, positivo, pois mostra que na atualidade está sendo possível demonstrar a importância dos quesitos comportamentais para a organização, sem deixar o lado técnico de lado. Uma matéria do G1 (2018) traz um levantamento produzido por uma consultoria (*Page Personnel*) que aponta que 9 em cada 10 colaboradores são contratados pelo perfil técnico, porém desligados por questões comportamentais. É essencial compreender que todos os colaboradores são pessoas e pessoas são relacionais, grande parte do perfil de trabalhadores que atuam no RH trabalham diretamente com o cliente interno (colaboradores) e é preciso se desenvolver e ter as melhores *soft skills* para manter um relacionamento saudável e benéfico para ambas as partes.

Quando se trata do tipo de método utilizado, *mais* da metade dos treinamentos são realizados de forma interna, e apenas 6,7% são realizados totalmente por parceiros externos. Em relação ao orçamento disponibilizado, mais da metade das empresas não possuem um centro de custo específico para a realização de treinamentos. Esses resultados talvez estejam relacionados, pois quanto menos investimento a empresa possui para construir seus treinamentos, menores as chances de se realizar um treinamento vindo de fora, considerando os custos que este tipo de treinamento possa gerar para a empresa. Deve-se nesse caso utilizar das ferramentas (físicas e humanas) internas que a organização possui, como treinamentos sendo realizados por multiplicadores, a fim de disseminar os conhecimentos e habilidades que os próprios talentos da empresa possuem.

Como geralmente as *startups* possuem como aliados os investidores para dar continuidade aos trabalhos internos e manter sua operação saudável, não é possível por vezes priorizar o treinamento para utilizar esse dinheiro. Isso traz alguns malefícios, como falta de conhecimento de pessoas do mercado e profissionais de temáticas específicas, porém, treinamentos internos realizados da forma correta, podem ser estratégicos e gerar vantagens, como o reconhecimento dos profissionais da organização.

Em relação a percepção dos colaboradores, em sua maioria os treinamentos são vistos como um investimento e não apenas como um custo, e 68.8% reconhecem e participam. Esse foi um dado muito positivo do questionário pois demonstra que mesmo a grande maioria dos treinamentos sendo realizados por colaboradores

internos, que acabam tendo diversas outras atividades e responsabilidades, as pessoas enxergam a importância de que de fato gera algum tipo de retorno a elas. O fato de as *startups* possuírem um quadro de colaboradores mais enxuto, pode trazer talvez uma relação mais sentimental e próxima dos times, fazendo com que estes estejam mais abertos e tenham maior adesão aos treinamentos construídos por seus colegas.

E por fim, houve um resultado insatisfatório da pesquisa, em relação a *mensuração dos resultados dos treinamentos*, onde 44,4%, dos respondentes disseram que não conseguem mensurar a eficácia dos treinamentos. Esse ponto é um desafio para a área de treinamento em busca de tentar compreender o caminho que é necessário para aprimorar os treinamentos e quais ferramentas devem ser utilizadas para entender se o treinamento está sendo adequado. Somente 22,2% assinalaram conseguir mensurar os resultados do treinamento a curto prazo, o que pode ser um ponto de atenção podendo indicar que os resultados do treinamento não estão sendo absorvidos o suficiente e transferidos para o dia a dia de trabalho. Uma possibilidade seria avaliar a possibilidade de se utilizar “pílulas de conhecimento” onde os temas do treinamento tenham ciclos e sejam abordados em outros momentos também, gerando repetição, para que possam ser absorvidos e replicados.

TABELA 1 – CARACTERÍSTICAS DOS TREINAMENTOS

Foco competências		Método	
Competências técnicas	26,7%	Treinamento externo	6,7%
Competências comportamentais	26,7%	Treinamento Interno	53,3%
Ambos igualmente	46,7%	Ambos	40%
Resultado dos treinamentos		Budget	
Curto Prazo	22,2%	Existe	40%
Médio Prazo	27,8%	Não Existe	60%
Longo Prazo	5,6%		
Não estão conseguindo mensurar	44,4%		

Adesão dos colaboradores		Percepção dos colaboradores	
Reconhecem e participam	68,8%	Custo	26,7%
Não enxergam a importância	6,3%	Investimento	73,3%
Esperam ansiosamente	6,3%		
Corroboram para o máximo de adesão	12,5%		
Não possuem adesão	6,3%		

FONTE: Questionário TCC (2023).

As últimas três perguntas da pesquisa foram abertas, o que enriqueceu consideravelmente os resultados e a compreensão dos respondentes a respeito da atuação da área de treinamento em *startups*. A primeira das perguntas se refere aos *desafios* enxergados por esses profissionais dentro dos treinamentos, sendo que os pontos de destaque, que apareceram recorrentemente nas respostas estavam relacionados aos processos e ao tempo dispendidos aos treinamentos. Quando se trata dos processos, 46% dos profissionais apontaram que existe uma falta destes - seja por trabalharem geralmente com urgência, sem planejamento, ou por ser uma empresa nova e não ter ocorrido ainda o mapeamento de todos os processos necessários.

Em relação ao tempo, é justamente a disponibilidade deste que dificulta para conseguir realizar todas as atividades e conciliar com os momentos das capacitações, tendo em vista a carga alta de trabalho e a urgência para as entregas. Para mitigar essa dificuldade seria necessário ter um processo bem definido com entendimento do *capacity* (capacidade - relacionada ao tempo disponível, exigência e complexidade - de cada colaborador) de cada um, dando prioridade dessa forma aos treinamentos para que seja disponibilizado um maior espaço no dia a dia e horário comercial da empresa, diminuindo assim os maiores desafios que apareceram. Outros pontos também surgiram, como: valorização, custos (como investimentos em ferramentas adequadas para os treinamentos), engajamento, identificação de demandas (que pode estar atrelado a dificuldade de mensurá-los) e consolidação das competências ensinadas.

A *oportunidade* (segunda pergunta) em destaque foi relacionada ao *perfil dos integrantes de startups* (46% dos respondentes), que, é composto majoritariamente por pessoas mais jovens (o que apareceu também no próprio no resultado da

pesquisa, onde mais da metade dos respondentes tem entre 18 e 30 anos), e com isso temos características mais inovadoras, abertas, curiosas e dispostas, possuindo mais adesão, engajamento e colaboração nos treinamentos. Outro ponto interessante que as respondentes trouxeram, foi que, devido ao *perfil jovem* dos colaboradores, as lideranças acabam também sendo jovens fazendo com que tenham mais oportunidades de desenvolvimento nos níveis hierárquicos e mais possibilidades de treinamentos que envolvem programas de lideranças. Outros pontos comentados foram: adesão/abertura da diretoria, tecnologia, escalamento do conhecimento (o que está relacionado, ao alto nível de treinamentos internos).

E por último houve um espaço aberto para que as participantes pudessem relatar quais são as maiores características que observam nos treinamentos dentro do modelo de empresas *startups*, sendo esta uma pergunta importante que trouxe um fechamento rico para a pesquisa. Observa-se especialmente uma ênfase maior quando se trata da *mudança no perfil do profissional de RH* para se adequar às características que envolvem este modelo de empresa (60% dos respondentes). Considerando que, como apontado nos resultados anteriores, as *startups* têm um modelo mais rápido, urgente e que muda de processos e prioridades continuamente devido às novas demandas e necessidades do mercado, é crucial que o RH, ao realizar os treinamentos, tenha a consciência desses pontos e construa o treinamento de uma maneira que se enquadre nesse perfil, ou seja: objetivo, prático e principalmente *estratégico*.

Pelo fato das startups frequentemente não terem processos alinhados mas em contrapartida as demandas serem altamente carregadas, é importante que a área de Recursos Humanos tenha um posicionamento estratégico dentro do processo de treinamento, sendo possível assim potencializar as oportunidades e contornar as objeções dos desafios, como: baixo budget (quanto mais a empresa cresce mais oportunidades esse processo poderá ter), processos (quanto mais estratégica a área de RH for, mais ela conseguirá identificar gargalos nos processos e auxiliar as lideranças a construir os novos caminhos), tempo (ao reformular estrategicamente o tempo dos treinamentos, será possível ter o mesmo nível de efetividade realizando de maneira mais objetiva) e também na mensuração dos resultados (que estarão sendo monitorados de acordo com o que a empresa de fato necessita).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do presente estudo, ao buscar a identificação dos desafios e oportunidades da área de treinamento presentes no modelo de empresas *startups* apontou para a importância de olhar para o processo de treinamento como um investimento, fazendo com que este traga sucesso e lucro para a organização. A pesquisa revelou que os colaboradores também enxergam essa importância e, portanto, participam e tem adesão para os treinamentos realizados (em grande parte).

Os processos de treinamento ainda precisam ganhar muito mais espaço e confiança no modelo de empresas *startups*. Maior quantidade de pesquisas e literaturas que envolvam essa temática precisa ser desenvolvida para que os profissionais da área possam se posicionar e mostrar sua importância, garantindo assim, que os *c-levels* e demais colaboradores aumentem cada vez mais a percepção positiva em relação a esse processo. Ao ganhar espaço, aumenta a viabilidade de adquirir um centro de custo específico para os treinamentos, garantindo assim uma maior qualidade e retorno para as empresas. Sendo assim, é crucial que a área de recursos humanos se torne cada vez mais estratégica para suprir as demandas, que, como pode-se perceber com a realização da pesquisa, o modelo de *startups* impacta diretamente.

REFERÊNCIAS

9 em cada 10 profissionais são contratados pelo perfil técnico e demitidos pelo comportamental. G1 Globo, 18, setembro de 2018.

ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de Pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015.

BALBINO, Aimee Laís Cardoso et al. **A importância do RH estratégico para as organizações**, 2016.

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações**. Atlas. São Paulo, 2016

BENZONI, P. E.; VANALLE, R. **Novas Propostas de Gestão de Recursos Humanos e a Flexibilidade na Produção**. In: XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção / ENEGEP, 2001, Salvador. ANAIS DO XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção / ENEGEP. 2001.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: Manual do Empreendedor**. Editora Alta Books. 2012.

Brasil tem 12,7 mil startups; entenda quando empresas perdem esse status. Infomoney, 27, junho de 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. -- 4. ed. -- Barueri, SP : Manole, 2014.

Como startups podem reter talentos em meio à escassez de capital? Exame, 3, agosto de 2023.

DE FREITAS MUSSI, Ricardo Franklin et al. **Pesquisa Quantitativa e/ou Qualitativa: distanciamentos, aproximações e possibilidades**. Revista Sustinere, v. 7, n. 2, p. 414-430, 2019.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. Atlas. São Paulo, 2016.

FERNANDES, Carmen Maria Thaumaturgo Coelho. **A gestão de pessoas em uma startup: um estudo de caso de uma empresa de inteligência artificial**. 2018.

FIGUEIRA, K. K., et al. **Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 10, Edição Especial. Ago/2017.

FREITAS, C. **A onda das startups**. Revista ABRH Brasil - Melhor gestão de pessoas. Janeiro de 2014.

LONGHI, F. **A história da revolução das startups**. Imasters, 2011.

Metade das startups brasileiras segue crescendo mais de 90% ao ano, mas só 20% equilibra crescimento e lucratividade. Época Negócios, 25, abril de 2023.

MOREIRA, L. N., et al. **Subsistemas e Processos de Gestão de Pessoas na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ**. XXII Jornada de Pesquisa. 2017.

Mulheres são maioria em cargos de gestão de RH?. Mercadometro, 2018.

NASCIMENTO, Nathália Rocha. **Gestão nas Startups: Um Jeito Diferente de Lidar com Pessoas**. Universidade Federal do Paraná. Curitiba. 2017.

OLIVEIRA, MARCO ANTONIO GARCIA. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas**. Saraiva Educação SA, 2017.

PIZOLOTTO, Maira Fátima. **A Gestão de Pessoas: Um estudo em micros e pequenas empresas da Indústria de Transformação da região do Médio-Alto-Uruguaí do Rio Grande do Sul**. EGEPE–Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 3, p. 735-748, 2003.

RIBEIRO, Karla Cristina Rocha. **O processo de gestão de pessoas como ferramenta inovadora para o enfrentamento da síndrome de Burnout**. Revista Inteligência Competitiva, 2019.

RIES, E. **A startup enxuta**. 1ª ed. São Paulo: Leya, 2012.

SILVA, E. E. **Ciclo de vida das empresas startups**. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2017.

SILVA, F. A. DE M. **Fatores que contribuem para o insucesso das Startups: O reverso da “medalha”**. Portugal: Universidade do Minho, 2013.

SOUSA, Lucas Pereira de. **Os desafios estratégicos da área de recursos humanos (RH)**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2022.

SOUZA, L. B. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas: Diferenças Teóricas e Técnicas**. Congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa/Paraná. Setembro de 2017

TOZETTO, Cláudia. **7 Erros de RH das startups**. 2015.

APÊNDICE A – TÍTULO DO APÊNDICE

1- QUESTIONÁRIO ([LINK QUESTIONÁRIO](#))

Olá! Se você está aqui é porque foi escolhido(a) para participar da amostra do projeto de conclusão do curso MBA em gestão de talentos e comportamento humano da UFPR.

Meu nome é Amanda e o meu projeto é focado nas atividades de treinamento em startups, a fim de entendermos quais são os maiores desafios e oportunidades existentes na área quando se trata desse modelo de negócio.

Nenhum dado individual ou da sua empresa será exposto, apenas será utilizado para a tabulação dos resultados gerais e uma posterior análise. Peço que as respostas abaixo sejam as mais sinceras e honestas possíveis.

Qualquer dúvida, não hesite em me chamar no linkedin ou WhatsApp: <https://www.linkedin.com/in/amanda-da-silva-pereira-06a32a202/> / (41) 99810-0597

Muito obrigada!

PERGUNTAS:

1- IDADE

(Caixa de seleção)

18-25

25-30

30-40

40-50

Prefiro não responder

2- SEXO

(Caixa de seleção)

Feminino

Masculino

Prefiro não responder

3- Qual o tamanho da empresa na qual você trabalha atualmente (aproximadamente), em números de colaboradores?

(Caixa de seleção)

0-20

20-50

50-100

100-200

200-500

500+

4- Qual a sub-área de recursos humanos você trabalha? (Pode selecionar mais de uma resposta)

(Múltipla escolha)

Desenvolvimento humano organizacional
Treinamento e desenvolvimento
Recrutamento e seleção
Departamento pessoal
Business Partner
Clima
Endomarketing
Outros (Espaço livre)

5- Quantos anos de experiência você possui na área de RH?

(Caixa de seleção)

Até 1 ano
1-2 anos
2-3 anos
3-5 anos
5-10 anos
Mais de 10 anos

6- Você acredita que hoje na sua empresa, o RH é visto como um setor estratégico?

(Múltipla escolha)

Sim
Não
Outros (Espaço livre)

7- Hoje o RH da sua empresa é visto com qual nível de importância pela diretoria/C-levels?

(Múltipla escolha)

Nenhuma importância – Não é valorizado
Majoritariamente não é reconhecido
A área é reconhecida pelo nível diretor
A área é totalmente reconhecida e valorizada
Outros (Espaço livre)

8- Quando se trata dos treinamentos realizados, qual é o nível de adesão dos colaboradores para participar do treinamento? (Pode selecionar mais de uma resposta)

(Múltipla escolha)

Não possuem adesão
Não veem importância nesses momentos

Os colaboradores reconhecem a importância e participam
Os colaboradores esperam ansiosamente para os treinamentos da empresa
Outros (Espaço livre)

9- Os treinamentos realizados na sua empresa possuem um foco maior nas competências técnicas ou comportamentais?

(Multipla escolha)

Competências técnicas
Competências comportamentais
Possui igualmente para ambos
Outros (Espaço livre)

10-Na sua opinião, quanto tempo em média demora para aparecerem os resultados dos treinamentos realizados?

Curto prazo
Médio prazo
Longo prazo
Não estamos conseguindo mensurar os resultados atualmente
Outros (Espaço livre)

11-Na sua percepção, os treinamentos realizados pela área de recursos humanos são vistos como um investimento ou como um custo na empresa?

(Múltipla escolha)

Investimento
Custo
Outros (Espaço livre)

12-Você consegue enxergar hoje o retorno que os treinamentos realizados dão para a organização?

(Múltipla Escolha)

Sim
Não
Outros (Espaço livre)

13-A empresa trabalha com treinamentos externos (consultoria, por exemplo), ou com treinamentos internos (multiplicadores)?

(Múltipla Escolha)

Treinamentos internos
Treinamentos externos
Ambos
Outros (Espaço livre)

14-Existe um budget específico para a realização de treinamentos na sua empresa?

(Múltipla Escolha)

Sim

Não

Outros (Espaço livre)

15-Na sua opinião existe uma menor burocracia para diagnosticar e implementar treinamentos quando se fala de *startups*? Por quê?

(Texto de resposta longa)

16-Quando se trata de *startups*, quais são os maiores desafios que você percebe em relação a aplicação do processo de T&D?

(Texto de resposta longa)

17-E quais seriam as maiores oportunidades de T&D em *startups*?

(Texto de resposta longa)

18-Por último, um espaço livre para que você nos diga na sua percepção quais são as maiores características percebidas na área de recursos humanos e no processo de treinamento quando se fala de *startups*.

(Texto de resposta longa)